

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Sejarah Singkat dan Profil Perusahaan**

Sistem penyediaan air bersih di Kota Malang sudah ada sejak zaman Pemerintahan Belanda dan kegiatan penyediaan air minum untuk kota besar Malang dimulai sejak tanggal 31 Maret 1915, yang kemudian ketentuan persediaan air minum tersebut dikenal dengan nama *WATERLEIDING VERORDENING* Kota Besar Malang. Pemerintah Belanda memanfaatkan air dari sumber air Karang yang saat ini terletak di wilayah Kabupaten Malang untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Malang. Pada tahun 1928 dengan menggunakan sistem penyalur berupa *Brom Captering*, air yang berasal dari sumber-sumber tersebut ditransmisikan secara grafitasi pada reservoir Dinoyo dan Betek.

Akibat perkembangan penduduk yang semakin pesat dan kebutuhan akan air bersih yang semakin meningkat, pada tahun 1935 Pemerintah Daerah Kota Malang menyusun program peningkatan debit air produksi dengan memanfaatkan sumber Binangun yang saat ini terletak di wilayah Kota Batu sebesar 215 liter / detik. Pada tanggal 18 Desember 1974 dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor : 11 Tahun 1974, Unit Air Minum berubah dengan status Perusahaan Daerah Air Minum. Sejak itulah PDAM Kota Malang mempunyai status Badan Hukum dan mempunyai hak otonomi dalam pengelolaan air minum. Semakin berkembangnya Kota Malang yang tentunya memicu penambahan jumlah

penduduk Kota Malang mengakibatkan meningkatnya pula kebutuhan air bersih, sehingga untuk memenuhi dan demi menjaga kelangsungan pelayanan air pada konsumen selama 24 jam secara terus menerus, PDAM Kota Malang menambah kapasitas produksi dengan mengelola Sumber Air Wadit yang berada di wilayah Kabupaten Malang dan beberapa mata air di Kota Malang dengan menggunakan system pompanisasi.

Menjawab isu strategis nasional dimana air minum merupakan kebutuhan dasar manusia untuk memenuhi aspek kesehatan disamping sebagai faktor pendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan derajat secara nasional sangat tergantung pada kemampuan dalam pelayanan penyediaan air minum, maka PDAM Kota Malang berupaya meningkatkan pelayanan pada masyarakat akan pemenuhan kebutuhan air minum yang memenuhi baku mutu syarat kualitas air minum. Sebagai salah satu perwujudan peningkatan pelayanan khususnya dalam peningkatan kualitas air yang diproduksi oleh PDAM Kota Malang, diterapkan program Zona Air Minum Prima (ZAMP) dengan pilot project di Perumahan Pondok Blimbing Indah Kota Malang. Program ini secara teknis dibantu oleh Perpamsi bekerjasama dengan *United States Agency for International Development (USAID)*. Pada program ZAMP ini air bisa langsung diminum dari kran tanpa harus melalui proses pengolahan secara konvensional yaitu dimasak. Program ini telah dikembangkan untuk daerah pelayanan dari Tandon Mojolangu yang saat ini sudah mencapai 15.000 pelanggan. Hal dimaksud sebagai upaya penerapan PP Nomor 16 Tahun 2005 dimana air yang didistribusikan oleh PDAM kepada masyarakat pada tahun 2008 harus berkualifikasi air minum.

## 2. Motto, Maklumat, Visi dan Misi Perusahaan

Dalam pengelolaan suatu organisasi tidaklah mudah karena untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan konsep dari visi dan misi yang terkandung di dalam tujuan suatu organisasi. Motto, Maklumat, Visi, Misi PDAM Kota Malang adalah sebagai berikut :

a. Motto

Pelayanan Terbaik Merupakan Kebanggaan Kami

b. Maklumat

1. Kami Siap Melayani Kebutuhan Air Minum Dengan Sepenuh Hati.
2. Kami Siap Menanggapi Keluhan Dengan Tangan Terbuka.
3. Kami Akan Menyelesaikan Segala Problema Dengan Segera.
4. Dengan Jiwa Besar Kami Bertaruh Untuk Kepuasan Anda.

c. Visi

Menjadi Perusahaan Air Minum Terkemuka dan Tersehat di Indonesia

d. Misi

1. Meningkatkan dan mengutamakan pelayanan.
2. Meningkatkan profesionalisme SDM.
3. Meningkatkan semangat kerjamaanajemen.
4. Menjaga kelestarian sumber air baku dengan kerjasama antar daerah.

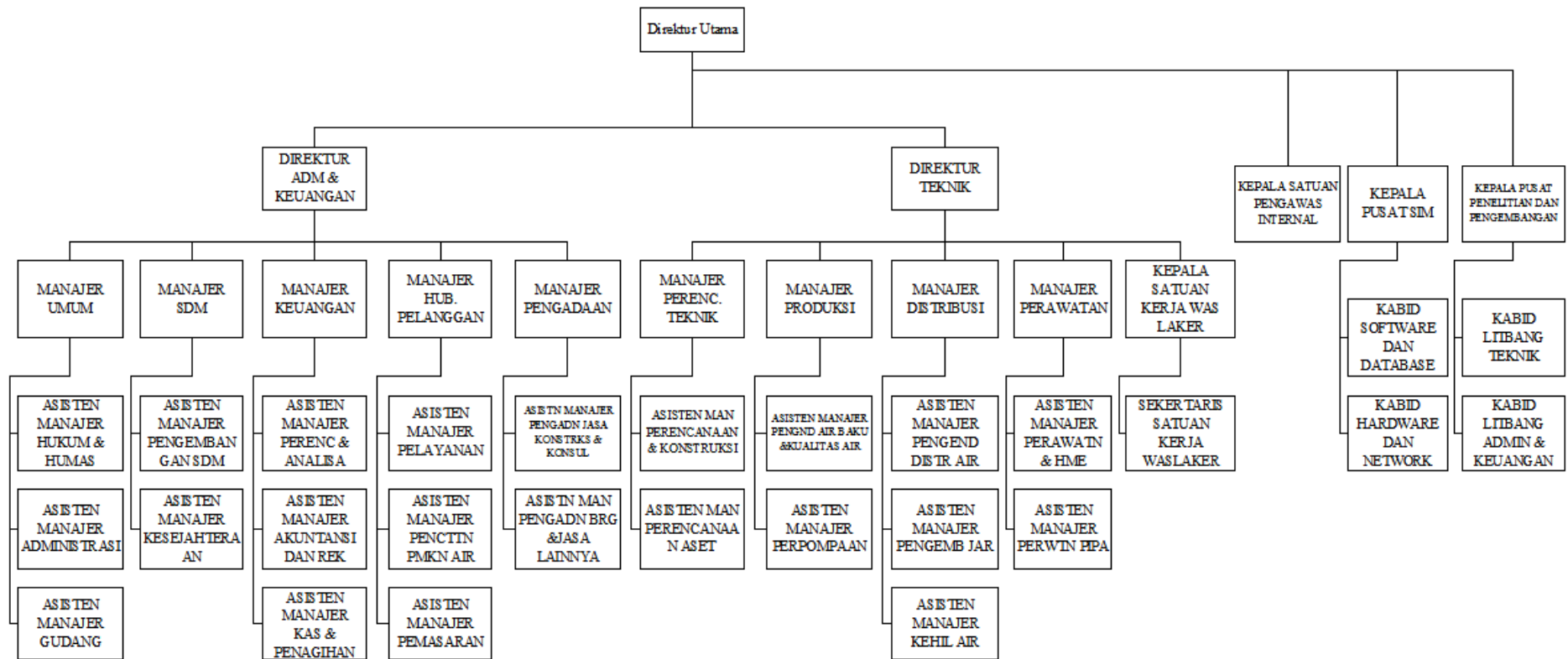
### **3. Lokasi PDAM Kota Malang**

PDAM Kota Malang terletak di Kota Malang, tepatnya di Jalan Terusan Danau Sentani No. 100 Sawojajar, Kecamatan Kedungkandang Malang. PDAM Kota Malang memiliki area pelayanan yang luas, yaitu luas wilayah pelayanan = 70% dari luas wilayah Kota Malang ± 110 km, Cakupan wilayah pelayanan = 72% dari jumlah penduduk Kota Malang sebesar 819.702 jiwa.

### **4. Struktur Organisasi**

Bentuk organisasi PDAM Kota Malang adalah Organisasi Lini (Line Organization) yaitu organisasi yang terdiri atas orang-orang atau unit-unit lini atau garis secara langsung ikut serta mewujudkan tercapainya tujuan organisasi.

Struktur organisasi PDAM Kota Malang adalah sebagai berikut:



Sumber : PDAM Kota Malang 2016

Gambar 3

**BAGAN STRUKTUR ORGANISASI PDAM KOTA MALANG**

## **5. Tugas dan Fungsi Bagian PDAM Kota Malang**

Berikut tugas dan fungsi beberapa bagian PDAM sebagaimana gambar diatas:

### **a. Direktur Administrasi dan Keuangan**

Direktur Administrasi dan Keuangan mempunyai tugas merencanakan, mengelola, dan mengendalikan program di bidang keuangan, administrasi umum, sumber daya manusia, hubungan pelanggan dan layanan pengadaan.

### **b. Direktur Teknik**

Direktur Teknik mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan program di bidang teknik, yang meliputi perencanaan teknik, produksi, distribusi, perawatan, dan pengawasan pelaksanaan pekerjaan.

### **c. Manajer Umum**

Manajer Umum mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, mengendalikan kegiatan dan mengembangkan perusahaan di bidang administrasi, hukum dan kehumasan.

### **d. Manajer SDM**

Sumber Daya Manusia mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengembangkan kegiatan administrasi, pemberdayaan, pengembangan dan peningkatan kesejahteraan sumber daya manusia.

### **e. Manajer Pengadaan**

Manajer Pengadaan merupakan manajer yang berfungsi melaksanakan pelayanan dan pembinaan dalam pengadaan barang/jasa baik secara manual maupun elektronik.

**f. Manajer Perencanaan Teknik**

Manajer Perencanaan Teknik mempunyai tugas merencanakan pengembangan instalasi air minum, mengendalikan, dan memelihara peta jaringan.

**g. Asisten Manajer Perencanaan Konstruksi**

Asisten Manajer Perencanaan Konstruksi mempunyai tugas merencanakan konstruksi dan non konstruksi.

**h. Asisten Manajer Perencanaan Aset**

Asisten Manajer Perencanaan Aset mempunyai tugas melakukan penelitian terhadap aset-aset perusahaan yang ada sampai dengan merencanakan tindak lanjut penilaian terhadap aset yang ada.

**i. Pusat Sistem Informasi Manajemen**

Pusat Sistem Informasi Manajemen merupakan unsur staf Direktur Utama dalam bidang Sistem Informasi Manajemen yang dipimpin oleh Kepala Pusat Sistem Informasi Manajemen.

**j. Satuan Kerja Pengawasan Pelaksanaan Pekerjaan**

Satuan Kerja Pengawasan Pelaksanaan Pekerjaan merupakan unit yang berfungsi melaksanakan pengawasan pekerjaan agar dapat berjalan dengan lancar, efektif dan dapat dipertanggung jawabkan.

**B. Gambaran Umum Responden**

Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini berjumlah 80 orang yang merupakan sampel dari keseluruhan jumlah karyawan tetap PDAM Kota Malang. Para responden diberikan daftar pernyataan yang terkait dengan konsep variabel

pengembangan karir dan promosi jabatan karyawan terhadap semangat kerja. Sebanyak 80 kuisioner telah disebar dan telah di kembalikan serta telah terisi. Gambaran umum responden diuraikan sebagai berikut.

### 1. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden menurut jenis kelamin, berdasarkan pada Tabel dapat diketahui bahwa untuk responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 42 orang responden (52,5%), dan sisanya berjenis kelamin perempuan sebanyak 38 orang responden (47,5%). Dengan demikian dapat diketahui untuk responden dengan jenis kelamin laki- laki lebih banyak daripada perempuan. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam Tabel 8.

**Tabel 8**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase
1.	Laki-laki	42	52,5
2.	Perempuan	38	47,5
<b>Jumlah</b>		<b>80</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

### 2. Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan data di atas jumlah responden terbesar adalah pada usia 30-40 tahun dengan jumlah 51 orang (63,75%), disusul responden berusia kurang dari 30 tahun dengan jumlah 17 orang (21,25%), dan yang terendah adalah responden berusia di atas 40 tahun dengan jumlah 12 orang (15%).



**Tabel 9**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah (orang)	Persentase
1.	<30 tahun	17	21,25
2.	30-40 tahun	51	63,75
3.	>40 tahun	12	15
<b>Jumlah</b>		<b>80</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Sebagian besar yang bekerja di PDAM Kota Malang adalah yang berusia 30 – 40 tahun hal ini karena usia tersebut merupakan usia produktif untuk bekerja, dan di perusahaan pelayanan public biasanya menetapkan standar usia untuk posisi jabatan tertentu.

### **3. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.**

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah pendidikan yang ditempuh masing-masing karyawan sebelum menjadi karyawan PDAM Kota Malang. Hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden menurut tingkat pendidikan, dapat diketahui bahwa jumlah responden terbesar berpendidikan terakhir berturut-turut sebagai berikut: tamatan Sarjana S1 dengan jumlah 48 orang (60,0%), disusul tamatan Diploma dengan jumlah 23 orang (28,8%), di urutan ketiga tamat SMA dengan jumlah 9 orang (11,3%). Hal ini berarti karyawan PDAM Kota Malang yang terbesar rata-rata memiliki pendidikan terakhir Sarjana S1. Berdasarkan gambaran umum responden yang diperoleh, dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan PDAM Kota Malang sebagian besar berpendidikan Sarjana. Penjelasan dapat dilihat pada

Tabel 12 yang menerangkan tentang tingkat pendidikan karyawan yang menjadi sampel penelitian.

**Tabel 10**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
1.	Tamat SMA	9	11,3
2.	Diploma	23	28,8
3.	Sarjana S1	48	60,0
<b>Jumlah</b>		<b>80</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

### C. Analisis Data

#### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan prosedur statistik untuk menguji generalisasi hasil penelitian yang didasarkan atas satu variabel. Uji ini bergantung pada jenis data (nominal-ordinal-interval/rasio). Analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan tentang distribusi variabel dari setiap pernyataan pada kuesioner yang diberikan kepada responden. Berikut ini dijelaskan gambaran dari setiap variabel, yaitu variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ ), Promosi Jabatan ( $X_2$ ), dan variabel terikat yaitu Semangat Kerja Karyawan ( $Y_1$ ). Untuk membahas hasil analisis deskriptif diperlukan pedoman interpretasi hasil jawaban responden dengan skala interval 0,8. Berikut interpretasi hasil jawaban responden:

- Jawaban Sangat Setuju (SS) terletak pada interval  $> 4,2 - 5$
- Jawaban Setuju (S) terletak pada interval  $> 3,4 - 4,2$
- Jawaban Cukup Setuju (CS) terletak pada interval  $> 2,6 - 3,4$
- Jawaban Tidak Setuju (TS) terletak pada interval  $> 1,8 - 2,6$
- Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) terletak pada interval  $1 - 1,8$

Jawaban-jawaban dari responden yang didapat dari kuisioner, dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

**a. Distribusi Frekuensi Variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ )**

Terdapat 10 pernyataan yang diajukan kepada responden mengenai variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ ). Dari 10 pernyataan tersebut diperoleh jawaban seperti yang tampak pada Tabel 11 berikut :

**Tabel 11**  
**Distribusi Frekuensi Pengembangan Karir ( $X_1$ )**

No	Item	JAWABAN RESPONDEN										Total		Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		f	%	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	X <sub>1.1</sub>	0	0	15	18.75	21	26.25	27	33.75	17	21.25	80	100	3.39
2	X <sub>1.2</sub>	0	0	0	0	20	25	44	55	16	20	80	100	3.95
3	X <sub>1.3</sub>	0	0	14	17.5	15	18.75	31	38.75	20	25	80	100	3.54
4	X <sub>1.4</sub>	0	0	12	15	16	20	29	36.25	23	28.75	80	100	3.64
5	X <sub>1.5</sub>	0	0	11	13.75	10	12.5	33	41.25	26	32.5	80	100	3.79
6	X <sub>1.6</sub>	0	0	11	13.75	12	15	32	40	25	31.25	80	100	3.75
7	X <sub>1.7</sub>	0	0	2	2.5	14	17.5	38	47.5	26	32.5	80	100	4.08
8	X <sub>1.8</sub>	0	0	2	2.5	23	28.75	27	33.75	28	35	80	100	3.99
9	X <sub>1.9</sub>	0	0	0	0	22	27.5	28	35	30	37.5	80	100	4.10
10	X <sub>1.10</sub>	0	0	2	2.5	21	26.25	30	37.5	27	33.75	80	100	4.00
<b>Rata-Rata</b>														3,82

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Keterangan :

- X<sub>1.1</sub> : Pengembangan karir SDM di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan latar belakang pendidikan dan pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan  
 X<sub>1.2</sub> : Pengembangan karir SDM di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan kesesuaian kemampuan karyawan terhadap pekerjaan  
 X<sub>1.3</sub> : PDAM Kota Malang sudah memberikan pelatihan terhadap SDM yang dibutuhkan sebelum pengembangan karir  
 X<sub>1.4</sub> : Pengembangan karir di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan potensi karyawan yang bersangkutan  
 X<sub>1.5</sub> : Pengembangan karir di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan prestasi kerja karyawan  
 X<sub>1.6</sub> : Saya merasa kompetensi dasar yang saya miliki sesuai dengan jabatan saya pada saat ini  
 X<sub>1.7</sub> : Pengembangan karir SDM di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan kesesuaian kemampuan karyawan terhadap pekerjaan

- $X_{1.8}$  : PDAM Kota Malang sudah memberikan pelatihan terhadap SDM yang dibutuhkan sebelum pengembangan karir.
- $X_{1.9}$  : Pengembangan karir di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan potensi karyawan yang bersangkutan
- $X_{1.10}$  : Pengembangan karir di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan prestasi kerja karyawan

Berdasarkan Tabel 11 yang menggambarkan distribusi frekuensi item-item variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ ). Pada item Pengembangan karir SDM di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan latar belakang pendidikan dan pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan ( $X_{1.1}$ ), dimana tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, sedangkan 15 orang responden atau 18,75% yang menyatakan tidak setuju, 21 orang responden atau 26,25% yang menyatakan cukup setuju, 27 orang responden atau 33,75% menyatakan setuju, dan 17 orang responden atau 21,25% menyatakan sangat setuju. Item ini memiliki mean 3,39 yang terletak pada interval kelas  $> 2,6 - 3,4$  yang berarti cukup setuju. Dari item tersebut dapat digambarkan, responden mempunyai persepsi bahwa responden cukup setuju apabila pelaksanaan pengembangan karir SDM di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan latar belakang pendidikan.

Pada item Pengembangan karir SDM di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan kesesuaian kemampuan karyawan terhadap pekerjaan ( $X_{1.2}$ ), jawaban responden tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, terdapat 20 orang responden atau 25% yang menyatakan cukup setuju, 44 orang responden atau 55% menyatakan setuju, dan 16 orang responden atau 20% menyatakan sangat setuju. Item ini memiliki mean 3,95 yang terletak pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berada pada kategori sesuai.

Pernyataan  $X_{1.3}$  pada item PDAM Kota Malang sudah memberikan pelatihan terhadap SDM yang dibutuhkan sebelum pengembangan karir, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, terdapat 14 orang responden atau 17,5% yang menyatakan tidak setuju, 15 orang responden atau 18,75% menyatakan cukup setuju, 31 orang responden atau 38,75% menyatakan setuju, dan 20 orang responden atau 25% menyatakan sangat setuju. Pada item tersebut dapat digambarkan bahwa pelaksanaan pelatihan yang dilakukan PDAM Kota Malang sudah berjalan dengan baik. Hal ini bisa dilihat dari nilai mean yang diperoleh pada item ini sebesar 3,54 yang terletak pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berada dalam kategori baik.

Pernyataan  $X_{1.4}$  pada item Pengembangan karir di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan potensi karyawan yang bersangkutan, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, terdapat 12 orang responden atau 15% yang menyatakan tidak setuju, terdapat 16 orang responden atau 20% menyatakan cukup setuju, 29 orang responden atau 36,25% menyatakan setuju, dan 23 orang responden atau 28,75% menyatakan sangat setuju. Nilai mean pada item ini sebesar 3,64 yang berada pada interval  $> 3,4 - 4,2$  yang berada dalam kategori baik. Dimana item ini menggambarkan bahwa pengembangan karir di PDAM Kota Malang sudah sesuai dengan potensi karyawan. Responden merasa bahwa pengembangan karir berjalan dengan baik.

Pernyataan  $X_{1.5}$  tentang Pengembangan karir di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan prestasi kerja karyawan, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, terdapat 11 orang responden atau 13,75% yang menyatakan

tidak setuju, 10 orang responden atau 12,5% menyatakan cukup setuju, 33 orang responden atau 41,25% menyatakan setuju, dan 26 orang responden atau 32,5% menyatakan sangat setuju. Item ini memiliki nilai mean 3,79 yang terletak pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berarti sering. Dari item ini dapat digambarkan bahwa pengembangan karir di PDAM Kota Malang memperhatikan prestasi kerja karyawan

Pernyataan  $X_{1.6}$  pada item Saya merasa kompetensi dasar yang saya miliki sesuai dengan jabatan saya pada saat ini, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, terdapat 11 orang responden atau 13,75% menyatakan tidak setuju, 12 orang responden atau 15% menyatakan cukup setuju, 32 orang responden atau 40% menyatakan setuju, dan 25 orang responden atau 31,25% menyatakan sangat setuju. Nilai mean yang diperoleh dari item ini sebesar 3,75 yang terletak pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berada pada kategori baik. Pada item ini dapat digambarkan bahwa jabatan yang diemban para karyawan sudah sesuai dengan kompetensi dan berkaitan dengan bidang pekerjaannya.

Pernyataan  $X_{1.7}$  pada item Pengembangan karir SDM di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan kesesuaian kemampuan karyawan terhadap pekerjaan, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan 2 orang atau 2,5% menjawab tidak setuju, terdapat 14 orang responden atau 17,5% menyatakan cukup setuju, 38 orang responden atau 47,5% menyatakan setuju, dan 26 orang responden atau 32,5% menyatakan sangat setuju. Nilai mean dari item ini sebesar 4,08 yang terletak pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berarti setuju. Dapat digambarkan bahwa responden setuju apabila pelaksanaan pengembangan

karir SDM di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan kesesuaian kemampuan karyawan.

Pernyataan  $X_{1.8}$  pada item PDAM Kota Malang sudah memberikan pelatihan terhadap SDM yang dibutuhkan sebelum pengembangan karir, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan 2 orang atau 2,5% menjawab tidak setuju, terdapat 23 orang responden atau 28,75% menyatakan cukup setuju, 27 orang responden atau 33,75% menyatakan setuju, dan 28 orang responden atau 35% menyatakan sangat setuju. Nilai mean pada item ini sebesar 3,99 yang terletak pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berada dalam kategori baik.

Pernyataan  $X_{1.9}$  pada item Pengembangan karir di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan potensi karyawan yang bersangkutan, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, terdapat 22 orang responden atau 27,5% menyatakan cukup setuju, 28 orang responden atau 35% menyatakan setuju, dan 30 orang responden atau 37,5% menyatakan sangat setuju. Pada item ini diperoleh nilai mean sebesar 4,10 yang berada pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang terletak pada kategori baik.

Pernyataan  $X_{1.10}$  pada item Pengembangan karir di PDAM Kota Malang sudah memperhatikan prestasi kerja karyawan, terdapat 2 orang responden atau 2,5% menyatakan tidak setuju, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, terdapat 21 orang responden atau 26,25% menyatakan cukup setuju, 30 orang responden atau 37,5% menyatakan setuju, dan 27 orang responden atau 33,75% menyatakan sangat setuju. Nilai mean dalam item ini diperoleh sebesar

4,00 yang berada dalam interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berada dalam kategori baik.

Besarnya nilai rata-rata yang diperoleh dari jawaban responden pada variabel pengembangan karir ( $X_1$ ) sebesar 3.82 yang terletak pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berada dalam kategori baik yang bermakna bahwa rata-rata responden merasa pengembangan karir yang dilakukan dan diterapkan oleh PDAM Kota Malang berjalan dengan baik.

#### b. Distribusi Frekuensi Variabel Promosi Jabatan ( $X_2$ )

Terdapat 24 pernyataan yang diajukan kepada responden mengenai variabel Promosi jabatan ( $X_2$ ). Dari 24 pernyataan tersebut diperoleh jawaban seperti yang tampak pada Tabel 12 berikut :

**Tabel 12**  
**Distribusi Frekuensi Promosi Jabatan Karyawan ( $X_2$ )**

No	Item	JAWABAN RESPONDEN										Total		Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		f	%	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	X <sub>2.1</sub>	0	0	3	3.75	12	15	41	51.25	24	30	80	100	4.04
2	X <sub>2.2</sub>	0	0	0	0	13	16.25	44	55	23	28.75	80	100	4.13
3	X <sub>2.3</sub>	0	0	1	1.25	10	12.5	48	60	21	26.25	80	100	4.10
4	X <sub>2.4</sub>	0	0	2	2.5	15	18.75	35	43.75	28	35	80	100	4.09
5	X <sub>2.5</sub>	0	0	0	0	19	23.75	36	45	25	31.25	80	100	4.08
6	X <sub>2.6</sub>	0	0	2	2.5	16	20	39	48.75	23	28.75	80	100	4.01
7	X <sub>2.7</sub>	0	0	0	0	15	18.75	37	46.25	28	35	80	100	4.16
8	X <sub>2.8</sub>	0	0	2	2.5	13	16.25	34	42.5	31	38.75	80	100	4.15
9	X <sub>2.9</sub>	0	0	0	0	20	25	31	38.75	29	36.25	80	100	4.11
10	X <sub>2.10</sub>	0	0	5	6.25	21	26.25	35	43.75	19	23.75	80	100	3.79
11	X <sub>2.11</sub>	0	0	2	2.5	17	21.25	31	38.75	30	37.5	80	100	4.09
12	X <sub>2.12</sub>	0	0	2	2.5	18	22.5	32	40	28	35	80	100	4.05
13	X <sub>2.13</sub>	0	0	3	3.75	16	20	29	36.25	32	40	80	100	4.09



Lanjutan Tabel 12

No	Item	JAWABAN RESPONDEN										Total		Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
14	X <sub>2.14</sub>	0	0	4	5	14	17.5	34	42.5	28	35	80	100	4.03
15	X <sub>2.15</sub>	0	0	3	3.75	21	26.25	35	43.75	21	26.25	80	100	3.89
16	X <sub>2.16</sub>	0	0	0	0	20	25	34	42.5	26	32.5	80	100	4.08
17	X <sub>2.17</sub>	0	0	7	8.75	15	18.75	38	47.5	20	25	80	100	3.80
18	X <sub>2.18</sub>	0	0	6	7.5	16	20	35	43.75	23	28.75	80	100	3.86
19	X <sub>2.19</sub>	0	0	2	2.5	10	12.5	43	53.75	25	31.25	80	100	4.11
20	X <sub>2.20</sub>	0	0	2	2.5	12	15	42	52.5	24	30	80	100	4.08
21	X <sub>2.21</sub>	0	0	3	3.75	10	12.5	38	47.5	29	36.25	80	100	4.13
<b>Rata-Rata</b>														4.05

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Keterangan :

- X<sub>2.1</sub> : Jabatan saya yang sekarang telah sesuai dengan latar belakang pendidikan saya
- X<sub>2.2</sub> : Jika ada jabatan yang kosong perusahaan selalu berusaha mendapatkan orang yang sesuai untuk mengisi kekosongan jabatan
- X<sub>2.3</sub> : Perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada para karyawannya untuk mengembangkan karir, salah satunya adalah dengan promosi jabatan
- X<sub>2.4</sub> : Atasan telah bertindak tepat dengan memberikan jabatan sesuai dengan kemampuan karyawan
- X<sub>2.5</sub> : Pelaksanaan promosi jabatan oleh perusahaan telah dilakukan secara objektif, dalam arti tidak membedakan karyawan berdasarkan kedekatan hubungan dengan atasan, suku, agama, dan jenis kelamin
- X<sub>2.6</sub> : Saya mengetahui syarat-syarat promosi jabatan yang diberlakukan oleh perusahaan
- X<sub>2.7</sub> : Menurut saya, perusahaan sudah menetapkan disiplin sebagai syarat dalam promosi jabatan
- X<sub>2.8</sub> : Saya merasa prestasi kerja merupakan syarat yang telah ditetapkan perusahaan sebagai syarat promosi jabatan.
- X<sub>2.9</sub> : Menurut saya, perusahaan sudah menetapkan loyalitas sebagai syarat dalam promosi jabatan
- X<sub>2.10</sub> : Saya mengetahui prosedur promosi jabatan yang berlaku pada perusahaan
- X<sub>2.11</sub> : Saya mengetahui waktu pelaksanaan promosi jabatan dalam perusahaan
- X<sub>2.12</sub> : Menurut saya, prosedur pelaksanaan promosi jabatan sudah efektif dan efisien
- X<sub>2.13</sub> : Dalam melakukan promosi jabatan, perusahaan selalu mempertimbangkan hasil penilaian yang telah dicapai karyawannya

- X<sub>2.14</sub> : Atasan selalu memberikan dukungan kepada karyawan untuk melakukan promosi jabatan
- X<sub>2.15</sub> : Menurut saya, karyawan yang cakap/ahli dalam pekerjaannya menjadi prioritas pertama perusahaan dalam memberikan kesempatan promosi jabatan
- X<sub>2.16</sub> : Saya merasa promosi jabatan sudah berdasarkan pengalaman dan kecakapan karyawan dalam bekerja
- X<sub>2.17</sub> : Saya mengetahui tujuan perusahaan mengadakan promosi jabatan
- X<sub>2.18</sub> : Dengan adanya promosi jabatan, karyawan merasa diakui keberadaannya oleh perusahaan.
- X<sub>2.19</sub> : Promosi jabatan membuat saya lebih bersemangat dan senang terhadap pekerjaan yang saya lakukan sehingga dapat meningkatkan produktivitas saya
- X<sub>2.20</sub> : Promosi jabatan yang saya terima membuat saya merasa puas, bangga dan menyebabkan status sosial saya semakin tinggi
- X<sub>2.21</sub> : Dengan adanya promosi jabatan, pendapatan dan nilai finansial saya semakin meningkat

Pernyataan X<sub>2.1</sub> Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa jabatan yang sekarang telah sesuai dengan latar belakang pendidikan responden menunjukkan bahwa ada 3 responden menyatakan tidak setuju (3,75%), 12 responden menyatakan cukup setuju (15%), 41 responden menyatakan setuju (51,25%) dan 24 responden menyatakan sangat setuju (30%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan X<sub>2.2</sub> Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa jika ada jabatan yang kosong perusahaan selalu berusaha mendapatkan orang yang sesuai untuk mengisi kekosongan jabatan menunjukkan bahwa ada 13 responden menyatakan cukup setuju (16,25%), 44 responden menyatakan setuju (55%), 23 responden menyatakan sangat setuju (28,75%) dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju.

Pernyataan X<sub>2.3</sub> Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengembangkan

karir dengan promosi jabatan menunjukkan bahwa ada 1 responden menyatakan tidak setuju (1,25%), 10 responden menyatakan cukup setuju (12,5%), 48 responden menyatakan setuju (60%) dan 21 responden menyatakan sangat setuju (26,25%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.4}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa atasan telah bertindak tepat dengan memberikan jabatan sesuai dengan kemampuan karyawan menunjukkan bahwa ada 2 responden menyatakan tidak setuju (2,5%), 15 responden menyatakan cukup setuju (18,75%), 35 responden menyatakan setuju (43,75%) dan 28 responden menyatakan sangat setuju (35%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.5}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa pelaksanaan promosi jabatan oleh perusahaan telah dilakukan secara objektif, dalam arti tidak membedakan karyawan berdasarkan kedekatan hubungan dengan atasan, suku, agama, dan jenis kelamin menunjukkan bahwa ada 19 responden menyatakan cukup setuju (23,75%), 36 responden menyatakan setuju (45%), 25 responden menyatakan sangat setuju (31,25%) dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.6}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan responden mengetahui syarat-syarat promosi jabatan yang diberlakukan oleh perusahaan menunjukkan bahwa ada 2 responden menyatakan tidak setuju (2,5%), 16 responden menyatakan cukup setuju (20%), 39 responden menyatakan setuju (48,75%) dan 23 responden menyatakan sangat setuju (28,75%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.7}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa menurut responden, perusahaan sudah menetapkan disiplin sebagai syarat dalam promosi jabatan menunjukkan bahwa ada 15 responden menyatakan cukup setuju (18,75%), 37 responden menyatakan setuju (46,25%), 28 responden menyatakan sangat setuju (35%) dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.8}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa responden merasa prestasi kerja merupakan syarat yang telah ditetapkan perusahaan sebagai syarat promosi jabatan menunjukkan bahwa ada 2 responden menyatakan tidak setuju (2,5%), 13 responden menyatakan cukup setuju (16,25%), 34 responden menyatakan setuju (42,5%) dan 31 responden menyatakan sangat setuju (38,75%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.9}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa menurut responden, perusahaan sudah menetapkan loyalitas sebagai syarat dalam promosi jabatan menunjukkan bahwa ada 20 responden menyatakan cukup setuju (25%), 31 responden menyatakan setuju (38,75%), 29 responden menyatakan sangat setuju (36,25%) dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.10}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa responden mengetahui prosedur promosi jabatan yang berlaku pada perusahaan menunjukkan bahwa ada 5 responden menyatakan tidak setuju (6,25%), 21 responden menyatakan cukup setuju (26,25%), 35 responden menyatakan setuju

(43,75%) dan 19 responden menyatakan sangat setuju (23,75%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan X<sub>2.11</sub> Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa responden mengetahui waktu pelaksanaan promosi jabatan dalam perusahaan menunjukkan bahwa ada 2 responden menyatakan tidak setuju (2,5%), 17 responden menyatakan cukup setuju (21,25%), 31 responden menyatakan setuju (38,75%) dan 30 responden menyatakan sangat setuju (37,5%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan X<sub>2.12</sub> Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa menurut responden prosedur pelaksanaan promosi jabatan sudah efektif dan efisien menunjukkan bahwa ada 2 responden menyatakan tidak setuju (2,5%), 18 responden menyatakan cukup setuju (22,5%), 32 responden menyatakan setuju (40%) dan 28 responden menyatakan sangat setuju (35%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan X<sub>2.13</sub> Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa dalam melakukan promosi jabatan, perusahaan selalu mempertimbangkan hasil penilaian yang telah dicapai karyawannya menunjukkan bahwa ada 3 responden menyatakan tidak setuju (3,75%), 16 responden menyatakan cukup setuju (20%), 29 responden menyatakan setuju (36,25%) dan 32 responden menyatakan sangat setuju (40%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan X<sub>2.14</sub> Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa atasan selalu memberikan dukungan kepada karyawan untuk melakukan promosi jabatan menunjukkan bahwa ada 4 responden menyatakan tidak setuju (5%), 14

responden menyatakan cukup setuju (17,5%), 34 responden menyatakan setuju (42,5%) dan 26 responden menyatakan sangat setuju (32,5%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.15}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa menurut responden, karyawan yang cakap/ahli dalam pekerjaannya menjadi prioritas pertama perusahaan dalam memberikan kesempatan promosi jabatan menunjukkan bahwa ada 3 responden menyatakan tidak setuju (3,75%), 21 responden menyatakan cukup setuju (26,25%), 35 responden menyatakan setuju (43,75%) dan 23 responden menyatakan sangat setuju (28,75%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.16}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa menurut responden, merasa promosi jabatan sudah berdasarkan pengalaman dan kecakapan karyawan dalam bekerja menunjukkan bahwa ada 20 responden menyatakan cukup setuju (25%), 34 responden menyatakan setuju (42,5%), 26 responden menyatakan sangat setuju (32,5%) dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.17}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa responden mengetahui tujuan perusahaan mengadakan promosi jabatan menunjukkan bahwa ada 7 responden menyatakan tidak setuju (8,75%), 15 responden menyatakan cukup setuju (18,75%), 38 responden menyatakan setuju (47,5%) dan 20 responden menyatakan sangat setuju (25%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.18}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa menurut responden dengan adanya promosi jabatan, karyawan merasa diakui keberadaannya oleh perusahaan menunjukkan bahwa ada 6 responden menyatakan tidak setuju (7,5%), 16 responden menyatakan cukup setuju (20%), 35 responden menyatakan setuju (43,75%) dan 23 responden menyatakan sangat setuju (28,75%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.19}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa menurut responden dengan adanya promosi jabatan, membuat responden lebih bersemangat dan senang terhadap pekerjaan yang responden lakukan sehingga dapat meningkatkan produktivitas responden menunjukkan bahwa ada 2 responden menyatakan tidak setuju (2,5%), 10 responden menyatakan cukup setuju (12,5%), 43 responden menyatakan setuju (53,75%) dan 23 responden menyatakan sangat setuju (28,75%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.20}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa menurut responden dengan adanya Promosi jabatan yang responden terima membuat responden merasa puas, bangga dan menyebabkan status sosial responden semakin tinggi menunjukkan bahwa ada 2 responden menyatakan tidak setuju (2,5%), 12 responden menyatakan cukup setuju (15%), 42 responden menyatakan setuju (52,5%) dan 24 responden menyatakan sangat setuju (30%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan  $X_{2.21}$  Promosi Jabatan Karyawan menyatakan bahwa menurut responden dengan Dengan adanya promosi jabatan, pendapatan dan nilai finansial

responden semakin meningkat menunjukkan bahwa ada 3 responden menyatakan tidak setuju (3,75%), 10 responden menyatakan cukup setuju (12,5%), 38 responden menyatakan setuju (47,5%) dan 29 responden menyatakan sangat setuju (36,25%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasarkan Tabel 12 yang menggambarkan distribusi frekuensi item-item variabel Promosi Jabatan ( $X_2$ ). Jawaban rata-rata responden tertinggi pada item pernyataan jika ada jabatan yang kosong perusahaan selalu berusaha mendapatkan orang yang sesuai untuk mengisi kekosongan jabatan ( $X_{2.2}$ ), jawaban responden tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, terdapat 13 orang responden atau 16,25% yang menyatakan cukup setuju, 44 orang responden atau 55% menyatakan setuju, dan 23 orang responden atau 28,75% menyatakan sangat setuju. Item ini memiliki mean 4,13 yang terletak pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berada pada kategori baik. Dari item tersebut dapat digambarkan bahwa PDAM Kota Malang dalam mengisi jabatan akan selalu disesuaikan dengan kompetensi dan kemampuan seseorang sebelum mereka menduduki jabatan tersebut. Selain pada pernyataan tersebut pada pernyataan dengan adanya promosi jabatan, pendapatan dan nilai finansial saya semakin meningkat ( $X_{2.21}$ ), juga memiliki rata-rata jawaban tertinggi dengan rincian tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, terdapat 3 orang responden atau 3,75% yang menyatakan tidak setuju, 10 orang responden atau 12,5% menyatakan cukup setuju, 38 orang responden atau 47,5% menyatakan setuju, dan 29 orang responden atau 36,25% menyatakan sangat setuju. Pada item tersebut dapat



digambarkan bahwa terjadi peningkatan pendapatan jika seorang karyawan mengalami promosi jabatan. Hal ini bisa dilihat dari nilai mean yang diperoleh pada item ini sebesar 4,13 yang terletak pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berada dalam kategori setuju.

Besarnya nilai rata-rata yang diperoleh dari jawaban responden pada variabel promosi jabatan ( $X_1$ ) sebesar 4,04 yang terletak pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berada dalam kategori baik yang bermakna bahwa rata-rata responden merasa promosi jabatan yang dilakukan dan diterapkan oleh PDAM Kota Malang berjalan dengan baik.

### c. Distribusi Frekuensi Variabel Semangat Kerja Karyawan(Y)

Terdapat 14 pernyataan yang diajukan kepada responden mengenai variabel Promosi jabatan ( $X_2$ ). Dari 14 pernyataan tersebut diperoleh jawaban seperti yang tampak pada Tabel 13 berikut :

**Tabel 13**  
**Distribusi Frekuensi Semangat Kerja Karyawan (Y)**

No	Item	JAWABAN RESPONDEN										Total		Mean
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		f	%	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	Y <sub>1</sub>	0	0	3	3.75	12	15	41	51.25	24	30	80	100	4.04
2	Y <sub>2</sub>	0	0	0	0	13	16.25	44	55	23	28.75	80	100	4.13
3	Y <sub>3</sub>	0	0	1	1.25	10	12.5	48	60	21	26.25	80	100	4.10
4	Y <sub>4</sub>	0	0	2	2.5	15	18.75	41	51.25	22	27.5	80	100	4.01
5	Y <sub>5</sub>	0	0	0	0	13	16.25	42	52.5	25	31.25	80	100	4.15
6	Y <sub>6</sub>	0	0	2	2.5	16	20	39	48.75	23	28.75	80	100	4.01
7	Y <sub>7</sub>	0	0	0	0	12	15	40	50	28	35	80	100	4.20
8	Y <sub>8</sub>	0	0	2	2.5	13	16.25	34	42.5	31	38.75	80	100	4.15
9	Y <sub>9</sub>	0	0	0	0	10	12.5	41	51.25	29	36.25	80	100	4.24

Lanjutan Tabel 13

No	Item	JAWABAN RESPONDEN										Total	Mean	
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f		%
10	Y <sub>10</sub>	0	0	5	6.25	21	26.25	30	37.5	24	30	80	100	3.85
11	Y <sub>11</sub>	0	0	2	2.5	17	21.25	38	47.5	23	28.75	80	100	4.00
12	Y <sub>12</sub>	0	0	2	2.5	18	22.5	38	47.5	22	27.5	80	100	3.98
13	Y <sub>13</sub>	0	0	12	15	16	20	29	36.25	23	28.75	80	100	3.64
14	Y <sub>14</sub>	0	0	11	13.75	10	12.5	33	41.25	26	32.5	80	100	3.79
<b>Rata-Rata</b>													4.04	

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Keterangan:

- Y<sub>1</sub> : Keceriaan dalam bekerja menunjukkan semangat kerja yang tinggi  
Y<sub>2</sub> : Keceriaan bekerja dapat meningkatkan percepatan pencapaian tujuan perusahaan  
Y<sub>3</sub> : Inisiatif diperlukan dalam memecahkan setiap masalah pekerjaan  
Y<sub>4</sub> : Inisiatif tinggi menunjukkan tingginya semangat kerja karyawan  
Y<sub>5</sub> : Berfikir kreatif dan luas sebaiknya dimiliki setiap karyawan diperusahaan  
Y<sub>6</sub> : Berfikir kreatif dan positif merupakan solusi dalam memecahkan masalah pekerjaan  
Y<sub>7</sub> : Setiap karyawan harus menyenangi pekerjaan yang dilakukannya  
Y<sub>8</sub> : Menyenangi pekerjaan merupakan bagian yang tidak terlepas dari tanggung jawab pekerjaan.  
Y<sub>9</sub> : Tertarik dengan pekerjaan merupakan cara untuk menguasai pekerjaan dengan cepat  
Y<sub>10</sub> : Tanggung jawab pekerjaan diberikan sesuai dengan wewenang pekerjaan  
Y<sub>11</sub> : Bertanggung jawab atas tugas masing-masing tanpa ketergantungan orang lain  
Y<sub>12</sub> : Bekerja sama dengan karyawan lain dengan baik dalam memujudkan visi dan misi perusahaan  
Y<sub>13</sub> : Kemauan kerjasama ditumbuhkan dari setiap individu karyawan  
Y<sub>14</sub> : Berinteraksi dengan atasan penting, baik secara langsung maupun tidak

Pernyataan Y<sub>1</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa keceriaan dalam bekerja menunjukkan semangat kerja yang tinggi menunjukkan ada 3 responden menyatakan tidak setuju (3,75%), 12 responden menyatakan cukup setuju (15%), 41 responden menyatakan setuju (51,25%) dan 24 responden

menyatakan sangat setuju (30%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan Y<sub>2</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa keceriaan bekerja dapat meningkatkan percepatan pencapaian tujuan perusahaan menunjukkan ada 13 responden menyatakan cukup setuju (16,25%), 44 responden menyatakan setuju (55%), 23 responden menyatakan sangat setuju (28,75%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju.

Pernyataan Y<sub>3</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa inisiatif diperlukan dalam memecahkan setiap masalah pekerjaan menunjukkan ada 1 responden menyatakan tidak setuju (1,25%), 10 responden menyatakan cukup setuju (12,5%), 48 responden menyatakan setuju (60%) dan 21 responden menyatakan sangat setuju (26,25%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan Y<sub>4</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa inisiatif tinggi menunjukkan tingginya semangat kerja karyawan menunjukkan ada 2 responden menyatakan tidak setuju (2,5%), 15 responden menyatakan cukup setuju (18,75%), 41 responden menyatakan setuju (51,25%) dan 22 responden menyatakan sangat setuju (27,5%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan Y<sub>5</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa berfikir kreatif dan luas sebaiknya dimiliki setiap karyawan diperusahaan menunjukkan ada 13 responden menyatakan cukup setuju (16,25%), 42 responden menyatakan

setuju (52,5%), 25 responden menyatakan sangat setuju (31,25%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju.

Pernyataan Y<sub>6</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa Berfikir kreatif dan positif merupakan solusi dalam memecahkan masalah pekerjaan menunjukkan ada 2 responden menyatakan tidak setuju (2,5%), 16 responden menyatakan cukup setuju (20%), 39 responden menyatakan setuju (48,75%) dan 23 responden menyatakan sangat setuju (28,75%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan Y<sub>7</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa setiap karyawan harus menyenangi pekerjaan yang dilakukannya menunjukkan ada 12 responden menyatakan cukup setuju (15%), 40 responden menyatakan setuju (50%), 28 responden menyatakan sangat setuju (35%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju.

Pernyataan Y<sub>8</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa menyenangi pekerjaan merupakan bagian yang tidak terlepas dari tanggung jawab pekerjaan. menunjukkan ada 2 responden menyatakan tidak setuju (2,5%), 13 responden menyatakan cukup setuju (16,25%), 34 responden menyatakan setuju (42,5%) dan 31 responden menyatakan sangat setuju (38,75%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan Y<sub>9</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa tertarik dengan pekerjaan merupakan cara untuk menguasai pekerjaan dengan cepat menunjukkan ada 10 responden menyatakan cukup setuju (12,5%), 41 responden

menyatakan setuju (51,25%), 29 responden menyatakan sangat setuju (36,25%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju.

Pernyataan Y<sub>10</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa tanggung jawab pekerjaan diberikan sesuai dengan wewenang pekerjaan menunjukkan ada 5 responden menyatakan tidak setuju (6,25%), 21 responden menyatakan cukup setuju (26,25%), 30 responden menyatakan setuju (37,5%) dan 24 responden menyatakan sangat setuju (30%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan Y<sub>11</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa bertanggung jawab atas tugas masing-masing tanpa ketergantungan orang lain menunjukkan ada 2 responden menyatakan tidak setuju (2,5%), 17 responden menyatakan cukup setuju (21,25%), 38 responden menyatakan setuju (47,5%) dan 23 responden menyatakan sangat setuju (28,75%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan Y<sub>12</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa bekerja sama dengan karyawan lain dengan baik dalam memujudkan visi dan misi perusahaan menunjukkan ada 2 responden menyatakan tidak setuju (2,5%), 18 responden menyatakan cukup setuju (22,5%), 38 responden menyatakan setuju (47,5%) dan 22 responden menyatakan sangat setuju (27,5%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan Y<sub>13</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa kemauan kerjasama ditumbuhkan dari setiap individu karyawan menunjukkan ada 12 responden menyatakan tidak setuju (15%), 16 responden menyatakan cukup

setuju (20%), 29 responden menyatakan setuju (36,25%) dan 23 responden menyatakan sangat setuju (28,75%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan Y<sub>14</sub> Semangat Kerja Karyawan menyatakan bahwa berinteraksi dengan atasan penting, baik secara langsung maupun tidak menunjukkan ada 11 responden menyatakan tidak setuju (13,75%), 10 responden menyatakan cukup setuju (12,5%), 33 responden menyatakan setuju (41,25%) dan 26 responden menyatakan sangat setuju (32,5%), tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasarkan Tabel 13 yang menggambarkan distribusi frekuensi item-item variabel semangat kerja (Y). Pada item pernyataan Y<sub>9</sub> pada item tertarik dengan pekerjaan, dasar untuk meminimalisir kesalahan pekerjaan memiliki rata-rata jawaban responden tertinggi diantara pernyataan lainnya, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju, terdapat 10 orang responden atau 12,5% menyatakan cukup setuju, 40 orang responden atau 50% menyatakan setuju, dan 28 orang responden atau 35% menyatakan sangat setuju. Item ini memiliki nilai mean sebesar 4,24 terletak pada interval kelas  $> 4,2 - 5$  yang berada dalam kategori sangat tinggi. Dalam item ini responden merasa senang jika posisi pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan pekerjaannya.

Besarnya nilai mean dari jawaban responden pada variabel semangat kerja karyawan (Y) sebesar 4,04 terletak pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berada dalam kategori baik. Hal ini bermakna bahwa rata-rata responden setelah adanya

pengembangan karir dan promosi jabatan mereka merasa bahwa semangat kerja dalam bekerja menjadi lebih baik.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui kondisi data yang dipergunakan dalam penelitian. Hal tersebut dilakukan agar diperoleh model analisis yang tepat. Penelitian ini menggunakan empat pengujian asumsi klasik yaitu uji multikolinearitas, heteroskedastisitas, normalitas dan autokorelasi yang akan dijelaskan sebagai berikut:

### a. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolonieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Dampak yang timbul diakibatkan dengan adanya mutikolinearitas antara variabel bebas adalah nilai standar *error* untuk masing-masing koefisien menjadi tinggi, sehingga t hitung menjadi rendah serta standar *error of estimate* akan semakin tinggi dengan bertambahnya variabel independen. Kriteria dalam melihat nilai *tolerance* :

- Jika nilai *tolerance*  $> 0,10$  maka tidak terjadi multikolinearitas.
- Jika nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  maka terjadi multikolinearitas.

Kriteria dalam melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF):

- Jika nilai VIF  $< 10,00$  maka tidak terjadi multikolinearitas.
- Jika nilai VIF  $\geq 10,00$  maka terjadi multikolinearitas.

Berikut ini tersaji *output* SPSS hasil uji multikolinearitas pengaruh pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan PDAM Kota Malang.

**Tabel 14**  
**Nilai Tolerance Uji Multikolinearitas Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PDAM Kota Malang.**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Pengembangan_karir	.622	1.608
Promosi_jabatan	.622	1.608

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 14 diatas, dapat diketahui nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10,00 maka dapat disimpulkan bahwa data variabel pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan PDAM Kota Malang tidak memiliki multikolinearitas.

#### **b. Uji Heteroskedastisitas**

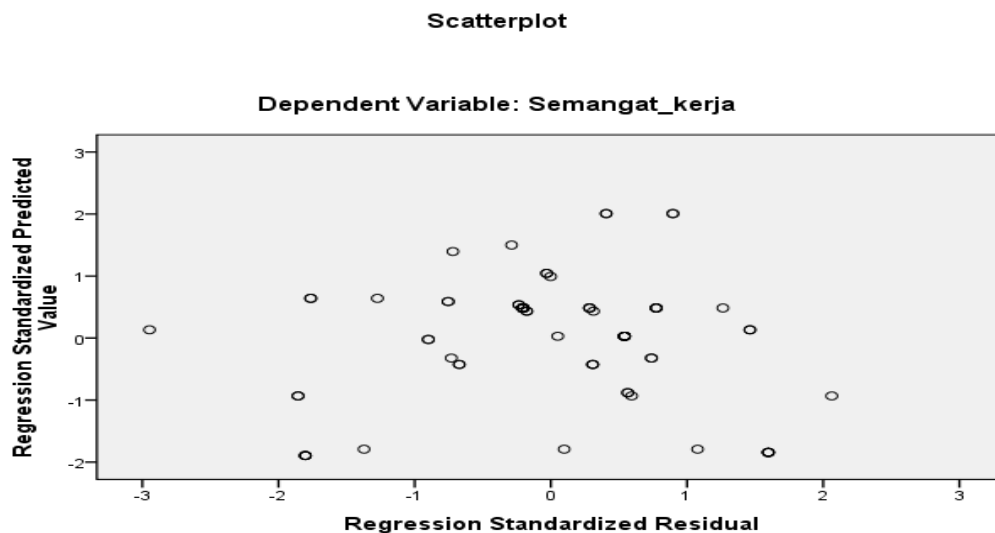
Uji heteroskedastisitas menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari suatu residual pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas, namun jika berbeda disebut dengan heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada persamaan regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan untuk tidak adanya masalah heteroskedastisitas.



Heteroskedastisitas dapat menyebabkan penaksiran atau estimator menjadi tidak efisien dan nilai koefisien determinasi menjadi sangat tinggi.

Hasil uji asumsi heterokedastisitas pengaruh pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan PDAM Kota Malang disajikan pada Gambar 3 Uji asumsi heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke residual pengamatan yang lainnya. Dasar pengambilan keputusan ada tidaknya heterokedastisitas, sebagai berikut dimana jika ada pola tertentu seperti titik – titik yang ada membentuk suatu pola literatur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola tertentu yang jelas serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Untuk mendukung tidak terjadinya masalah heteroskedastisitas pada model regresi linier berganda pengaruh pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan PDAM Kota Malang maka kemudian dilampirkan untuk diagram scatterplot untuk model regresi yang disajikan pada Gambar 4.



Sumber : Data Primer Diolah, 2016

**Gambar 4. Grafik Scatterplot Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PDAM Kota Malang**

Heteroskedastisitas menguji terjadinya perbedaan *variance residual* suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain, atau gambaran hubungan antara nilai yang diprediksi dengan *studentized delete residual* nilai tersebut yang digambarkan dengan *scatterplot*. Jika titik-titik data tidak menyebar di sekitar angka 0, serta penyebaran titik-titik data mempunyai pola maka terjadi perbedaan *variance residual* periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain sehingga model regresi tidak baik untuk digunakan. Dari hasil analisis gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa tidak terjadi perbedaan *variance residual* periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain sehingga model regresi layak untuk digunakan. Berdasarkan Gambar 3 diatas, didapatkan titik-titik menyebar dibawah dan diatas sumbu 0, dan tidak memiliki pola yang teratur, jadi dapat disimpulkan variabel bebas pada pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat

kerja karyawan PDAM Kota Malang di atas tidak terjadi heteroskedastis atau bersifat homoskedastisitas.

### c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel terikat, variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi yang normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat pada bentuk distribusi datanya, yaitu pada histogram maupun *normal probability plot*. Pada histogram, data dikatakan memiliki distribusi yang normal jika data tersebut berbentuk seperti lonceng. Sedangkan pada *normal probability plot*, data dikatakan normal jika ada penyebaran titik-titik disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Ghozali (2006: 160) menyebutkan jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sedangkan apabila data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi normalitas.

Uji normalitas menguji data variabel bebas dan variabel terikat pada persamaan regresi yang dihasilkan, berdistribusi normal atau tidak normal. Persamaan regresi dikatakan baik jika memiliki variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal. pengujian normalitas menggunakan menggunakan metode *one-sample* Kolmogorov-Smirnov. Uji *one-sample* Kolmogorov-Smirnov adalah uji yang digunakan untuk mengetahui distribusi data

apakah distribusi residual terdistribusi secara normal atau tidak. Hasil uji normalitas dengan metode ini dilihat dari nilai signifikansi dengan membaca pada *asymptotic significance (2-tailed)*. Dasar pengambilan keputusan apakah data berdistribusi normal atau tidak adalah jika signifikansi  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal sedangkan signifikansi  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal. Berikut disajikan *output* SPSS untuk uji normalitas menurut Kolmogorov-Smirnov pengaruh pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan PDAM Kota Malang.

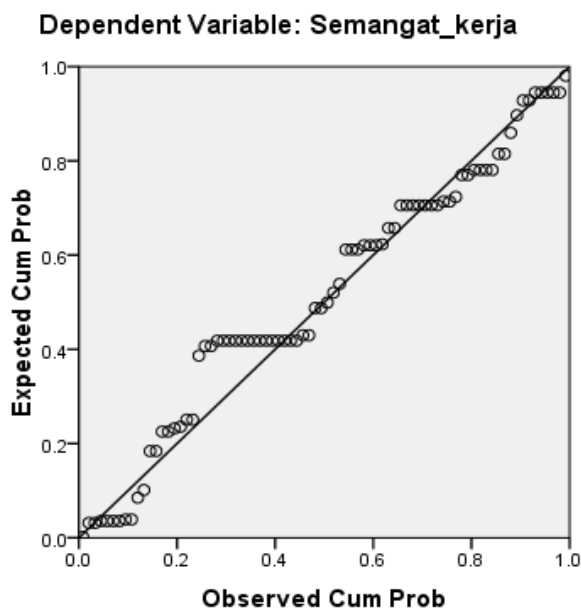
**Tabel 15**  
**Hasil Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PDAM Kota Malang**

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.01523819
Most Extreme Differences	Absolute	.156
	Positive	.075
	Negative	-.156
Kolmogorov-Smirnov Z		1.393
Asymp. Sig. (2-tailed)		.741

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 15 didapat nilai untuk uji Kolmogrov-Smirnov 0,613 dan nilai signifikan lebih dari 0,05 yaitu 0,846, maka nilai residual tersebut menunjukkan distribusi normal. Selain uji Kolmogrov-Smirnov, berikut dilampirkan untuk garis normalitas sampel penelitian pengaruh pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan PDAM Kota Malang:

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Data Primer Diolah, 2016

**Gambar 5. Hasil Uji Normalitas Grafik Normal P-Plot Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PDAM Kota Malang**

Model regresi yang baik adalah yang berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui normalitas dapat dilihat dari penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal yang tampak pada grafik *normal probability plot*. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka modal regresi memenuhi asumsi normalitas, dan jika tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Berdasarkan hasil pengujian normalitas seperti yang terlihat pada Gambar 5 di atas, diketahui bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Hasil

tersebut menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi asumsi normalitas.

#### d. Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah keadaan dimana terjadinya korelasi dari residual untuk pengamatan satu dengan pengamatan yang lain yang disusun menurun runtun waktu. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya autokorelasi. Dampak dari adanya autokorelasi adalah varian sampel tidak dapat menggambarkan varian populasinya. Salah satu ukuran dalam menentukan ada tidaknya masalah dalam autokorelasi dengan uji Durbin-Watson (DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

**Tabel 16**  
**Syarat Uji Autokorelasi Uji Durbin-Watson**

Jika	Keputusan	Hipotesis nol
$0 < d < dl$	tolak	tidak ada autokorelasi positif
$dl < d < du$	no decision	tidak ada autokorelasi positif
$4 - dl < d < 4$	tolak	tidak ada korelasi negatif
$4 - du < d < 4 - dl$	no decision	tidak ada korelasi negatif
$du < d < 4 - du$	tidak ditolak	tidak ada autokorelasi positif dan negatif

Sumber : Ghazali (2009: 78)

Berikut ini hasil *output* SPSS untuk pengujian Durbin-Watson (DW) pengaruh pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan PDAM Kota Malang.

**Tabel 17**  
**Hasil Uji Autokorelasi Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PDAM Kota Malang**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.677 <sup>a</sup>	.459	.429	.32146	1.526

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Suatu model regresi disyaratkan tidak terjadi autokorelasi. Ada atau tidaknya autokorelasi dapat dideteksi dengan pengujian *Durbin Watson*. Nilai *Durbin Watson* diperoleh dari hasil analisis dan dibandingkan dengan  $a$  yang terdapat pada tabel *Durbin Watson* statistik yang diperoleh pada  $n = 20$  dan  $fc = 1$  dengan nilai  $d_L = 1,20$  dan  $d_U = 1,41$ . Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 3.11 diketahui besarnya nilai *Durbin Watson* diperoleh sebesar 1,526. Karena nilai *Durbin Watson* lebih besar dari batas atas ( $d_U$ ) 1,41 dan kurang dari  $4 - 1,41$  ( $4 - d_U$ ) pada maka dapat disimpulkan bahwa data yang kita gunakan untuk pengujian *Durbin-Watson* (DW) pengaruh pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan PDAM Kota Malang tidak mengalami masalah autokorelasi pada model regresi.

### **3. Analisis Regresi Linear Berganda**

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *software SPSS for windows 15.0* dengan menguji regresi berganda yang merupakan analisis untuk mengetahui besarnya pengaruh antara 2 variabel bebas terhadap 1 variabel terikat. Pada penelitian ini menggunakan pengujian yang dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah diajukan sebelumnya, digunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil perhitungan regresi linier berganda dengan menggunakan *software SPSS for windows 15.0* tampak pada Tabel 18 sebagai berikut:

**Tabel 18**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Standardized Coefficients	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.	Keterangan
(Constant)	11,128				
X <sub>1</sub>	0,563	3,205	1,991	0,002	Signifikan
X <sub>2</sub>	0,604	3,784	1,991	0,000	Signifikan
R	0,677				
R square	0,459				
Adj. R Square	0,429				
F <sub>hitung</sub>	12,558				
Sig. F	0,000				
A	0,05				

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil perhitungan determinasi menunjukkan besarnya sumbangan variabel pengembangan karir (X<sub>1</sub>) dan promosi jabatan (X<sub>2</sub>) terhadap semangat kerja karyawan (Y) yang ditunjukkan oleh *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,429 atau 42,9%. Angka ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir (X<sub>1</sub>) dan promosi jabatan (X<sub>2</sub>) yang digunakan dalam persamaan regresi ini telah mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel semangat kerja karyawan sebesar 42,9% sedangkan sisanya 57,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dua variabel bebas yang diteliti.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 11,128 + 0,563X_1 + 0,604X_2$$

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut dapat diketahui bahwa :

1. Konstanta sebesar 11,128 menunjukkan jika variabel bebas (X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>) diabaikan atau diasumsikan 0 maka besar Y adalah sebesar 11,128, artinya sebelum atau tanpa adanya variabel pengembangan karir dan promosi jabatan maka besarnya semangat kerja akan sebesar 4,219.



2. Koefisien regresi variabel pengembangan karir ( $X_1$ ) yaitu sebesar 0,563, berarti bahwa apabila variabel pengembangan karir ( $X_1$ ) berubah satu satuan, maka akan mengakibatkan perubahan variabel semangat kerja sebesar 0,563, dengan asumsi variabel lain konstan. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah, yaitu jika variabel pengembangan karir meningkat satu satuan, maka semangat kerja akan meningkat sebesar 0,563 satuan. Dan sebaliknya apabila variabel pengembangan karir menurun satu satuan, maka semangat kerja akan menurun sebesar 0,563satuan.
3. Koefisien regresi variabel promosi jabatan ( $X_2$ ) yaitu sebesar 0,604, berarti bahwa apabila variabel promosi jabatan ( $X_2$ ) berubah satu satuan, maka akan mengakibatkan perubahan variabel semangat kerja sebesar 0,604 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah, yaitu jika variabel promosi jabatan meningkat satu satuan, maka semangat kerja akan meningkat sebesar 0,604 satuan. Dan sebaliknya apabila variabel promosi jabatan menurun satu satuan, maka semangat kerja akan menurun sebesar 0,604 satuan.

Dari hasil analisis regresi linier berganda di atas dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir dan promosi jabatan mempunyai hubungan positif terhadap variabel semangat kerja .Dapat diinterpretasikan jika pengembangan karir dan promosi jabatan meningkat maka diikuti oleh meningkatnya semangat kerja .Variabel pengembangan karir dan promosi jabatan mempunyai pengaruh

signifikan. Dapat dilihat dari perbandingan antara angka signifikansi (Sig.) hasil perhitungan dengan taraf signifikansi yaitu 0,05.

### A. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, terdapat dua buah hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini. Pengaruh variabel bebas (pengembangan karir dan promosi jabatan) terhadap variabel terikat (semangat kerja) secara simultan. Kemudian pengaruh variabel bebas (pengembangan karir dan promosi jabatan) terhadap variabel terikat (semangat kerja) secara parsial. Adapun hasil analisis hipotesis tersebut tertuang sebagai berikut:

#### a. Uji Parsial (Uji t)

Uji Parsial (Uji t) dengan menggunakan *SPSS 17.0 for windows* digunakan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $sig\ t < level\ of\ significant\ (\alpha)$ , maka hasilnya signifikan dan berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $sig\ t > level\ of\ significant\ (\alpha)$ , maka hasilnya tidak signifikan yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Data selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 18.

Berdasarkan perhitungan uji t, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. *t test* antara pengembangan karir (X1) dengan semangat kerja (Y) menunjukkan  $t_{hitung} = 3,205$ . sedangkan  $t_{tabel} = 1,991$ . Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,205 > 1,991$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang

signifikan secara parsial terhadap semangat kerja. Cara kedua dengan membandingkan nilai signifikansi (Sig.) penelitian dengan signifikansi yang ditentukan ( $\alpha = 0,05$ ). Signifikansi penelitian sebesar  $0,002 < 0,05$  artinya memiliki pengaruh secara signifikan antara variabel pengembangan karir terhadap semangat kerja .

2. *t test* antara promosi jabatan (X2) dengan semangat kerja (Y) menunjukkan  $t_{hitung} = 3,784$ . Sedangkan  $t_{tabel} = 1,991$ . Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,784 > 1,991$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap semangat kerja. Cara kedua dengan membandingkan nilai signifikansi (Sig.) penelitian dengan signifikansi yang ditentukan ( $\alpha = 0,05$ ). Signifikansi penelitian sebesar  $0,000 < 0,05$  artinya memiliki pengaruh secara signifikan antara variabel promosi jabatan terhadap semangat kerja .

#### **b. Uji Simultan/Uji F**

Uji F dengan menggunakan *SPSS 17.0 for windows* digunakan untuk menguji hipotesis secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dikatakan dalam pengujian hipotesis jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $sig F < level of significant (\alpha)$ , maka hasilnya signifikan dan berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $sig F > level of significant (\alpha)$ , maka hasilnya tidak signifikan yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Data selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 18.

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 12,558 dan  $F_{tabel}$  sebesar 3,115. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $12,558 > 3,115$  dan nilai signifikansi (Sig.) hasil penelitian sebesar  $0,000 < 0,05$  maka berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat semangat kerja (Y) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas pengembangan karir ( $X_1$ ) dan promosi jabatan ( $X_2$ ) secara bersama-sama atau secara simultan.

#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **1. Pengaruh Pengembangan Karir secara Parsial terhadap Semangat Kerja**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat variabel pengembangan karir memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar 0,563. Nilai tersebut berarti bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif atau searah terhadap semangat kerja yaitu apabila pengembangan karir mengalami peningkatan satu satuan maka semangat kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,563 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstan. Dari uji t didapat hasil bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja, hal ini dapat dilihat dari nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,205 > 1,991$ ) dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari derajat kepercayaan yang dipakai yaitu sebesar 5% ( $0,002 < 0,05$ ). Hasil analisis regresi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja atau dengan kata lain tinggi rendahnya pengembangan karir merupakan faktor yang mempengaruhi semangat kerja.

Rata-rata skor jawaban responden pada variabel pengembangan karir ( $X_1$ ) sebesar 3.82 yang teletak pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berada dalam kategori baik yang bermakna bahwa rata-rata responden merasa pengembangan karir yang dilakukan dan diterapkan oleh PDAM Kota Malang berjalan dengan baik. Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Rivai dan Sagala (2009:266) yang menjelaskan pengertian pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa mendatang. Semakin baik pengembangan karir karyawan tentunya akan semakin tinggi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Temuan penelitian ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menemukan bahwa semangat kerja karyawan yang berada pada kategori baik yang dipengaruhi oleh pengembangan yang juga berada pada kategori baik. Hal ini membuktikan bahwa apabila semakin tinggi kesempatan karyawan untuk pengembangan karirnya tentunya akan mendorong terjadinya peningkatan kinerja karyawan PDAM Kota Malang.

Keberadaan pengembangan karir juga diperlukan oleh setiap karyawan untuk meningkatkan komitmen kerja sumber daya manusia. Halmard (2008: 24) menyatakan bahwa organisasi yang maju dan berkembang identik dengan pengembangan karir. Hans (2007: 39) menyatakan pengembangan karir memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen sumber daya manusia. Phoobe dan Steband (2007: 140) menyatakan pengembangan karir dalam suatu

organisasi identik dengan peningkatan pendidikan, pelatihan, mutasi kerja dan promosi jabatan.

## **2. Pengaruh Promosi Jabatan secara Parsial terhadap Semangat Kerja**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat variabel promosi jabatan memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar 0,604. Nilai tersebut berarti bahwa variabel promosi jabatan memiliki pengaruh yang positif atau searah terhadap semangat kerja, yaitu apabila promosi jabatan mengalami peningkatan satu satuan, maka semangat kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,604 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstan. Dari uji t didapat hasil bahwa variabel promosi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja, hal ini dapat dilihat dari nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,784 > 1,991$ ) dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari derajat kepercayaan yang dipakai yaitu sebesar 5% ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil analisis regresi tersebut menunjukkan bahwa promosi jabatan merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja atau dengan kata lain tinggi rendahnya promosi jabatan merupakan faktor yang mempengaruhi semangat kerja.

Rata-rata skor jawaban responden pada variabel variabel promosi jabatan ( $X_1$ ) sebesar 4,04 yang teletak pada interval kelas  $> 3,4 - 4,2$  yang berada dalam kategori baik yang bermakna bahwa rata-rata responden merasa promosi jabatan yang dilakukan dan diterapkan oleh PDAM Kota Malang berjalan dengan baik. Skor tersebut menunjukkan bahwa semangat kerja pada PDAM Kota Malang adalah tinggi / besar. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan promosi jabatan

pada posisi tinggi/besar/kuat dapat menghasilkan semangat kerja yang tinggi besar pula.

Adanya promosi jabatan pada suatu perusahaan pada dasarnya digunakan untuk memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan berprestasi. Dalam melaksanakan program promosi jabatan maka perlu diadakan kriteria-kriteria terlebih dahulu. Kriteria tersebut hendaknya dijadikan sebagai standar dalam menetapkan siapa yang berhak untuk dipromosikan. Promosi jabatan dinilai sebagai perpindahan yang memperbesar wewenang, serta tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi. Dengan pelaksanaan promosi jabatan, kebutuhan akan adanya jenjang karir yang lebih baik akan terwujud. Motivasi merupakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja hal ini dikemukakan oleh Susadya (2011: 52) dalam setiap pengembangan kebijakan manajemen, struktur dan praktik imbalan di perusahaan selalu didasarkan pada asumsi mengenai cara terbaik untuk memotivasi agar orang memberikan prestasi terbaiknya. Motivasi yang ditimbulkan perusahaan sangat dibutuhkan karyawan yang bertujuan untuk menunjang keberhasilan suatu perusahaan.

Promosi jabatan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap semangat kerja jika dibandingkan dengan variabel pengembangan karir karena memiliki nilai koefisien beta yang paling besar dibandingkan variabel pengembangan karir, yaitu sebesar 0,604. Dengan lebih memperhatikan promosi jabatan (tanpa melupakan variabel lain), maka akan sangat dimungkinkan semangat kerja dapat lebih ditingkatkan.

### **3. Pengaruh Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan secara Simultan terhadap Semangat Kerja**

Dalam penelitian ini pengembangan karir dan promosi jabatan berpengaruh terhadap semangat kerja sebagai variabel terikat. Pengembangan karir dan promosi jabatan mempunyai kontribusi terhadap semangat kerja sebesar 42,9% sedangkan sisanya sebesar 57,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Untuk mengetahui hubungan secara simultan variabel pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan dapat ditunjukkan dengan melihat hasil uji F, yaitu dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  ( $12,558 > 3,115$ ), dan dengan membandingkan angka Sig F hasil perhitungan dengan taraf signifikansi yang ditentukan ( $0,000 < 0,05$ ). Dari hasil uji F tersebut, terbukti bahwa pengembangan karir dan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan dapat diterima.

Menurut Rivai dan Sagala (2009: 46) menjelaskan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja seseorang, baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Maka sangat dibutuhkan adanya karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan pengembangan karir. Program pengembangan karir adalah untuk



menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa mendatang. Semakin baik pengembangan karir karyawan tentunya akan semakin tinggi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Faktor berikutnya yang akan diidentifikasi mempengaruhi kinerja adalah promosi jabatan. Nitisemito (2003: 84) promosi jabatan adalah proses kegiatan pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Promosi jabatan yang tepat sesuai kebutuhan akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan semangat kerja karyawan.